

Strategische Unternehmenskulturentwicklung – Zukunftsfähig in vier Phasen.

Ein Gedankenexperiment: Stellen Sie sich vor, Sie hätten heute Ihren ersten Arbeitstag in Ihrer Firma. Eine freundlich strahlende Empfangsdame begrüsst Sie mit Handschlag und den Worten „Willkommen bei uns“, bietet Ihnen ein Getränk an und informiert den Vorstandsvorsitzenden und den Personalleiter, die es sich nicht nehmen lassen, Sie persönlich zu Ihrer neuen Wirkungsstätte zu begleiten. Hier warten bereits Ihre neuen Kollegen und bereiten Ihnen einen herzlichen Empfang, stellen sich vor und führen Sie Schritt für Schritt in Ihr neues Team ein. Alle sind froh, dass Sie sich entschieden haben, Ihre Zeit und Ihr Können in die Ziele dieses Unternehmens zu investieren. Dann werden Sie intensiv auf die Kunden der Firma vorbereitet. Was wollen unsere Kunden? Warum sind sie bei uns? Wie übertreffen wir ihre Erwartungen? Wie beziehen wir sie ein?

Von Rene Michael Weber. Zeitsprung: Nach einigen Wochen sind Sie vollständig integriert. Sie haben ein Gefühl entwickelt, wie es hier läuft, arbeiten neben Ihrer Hauptaufgabe in verschiedenen Projekten an unterschiedlichen Fragestellungen mit diversen Kolleginnen und Kollegen, manchmal mit Führungskräften und häufig mit Kunden. Sie sind hoch motiviert und bekommen von den Kollegen und Kolleginnen jede Menge positive Energie dazu. Offen gesagt sind Sie ein wenig erstaunt: Alles was in den Vorstellungsgesprächen gesagt wurde, ist eingetreten, und das Leitbild stimmt mit der Realität überein. **Im Rückblick würden Sie sagen: „Es war richtig, hier anzufangen.“**

Klingt das für Sie nach Fantasia-Land?

Dann haben Sie jetzt eine Aufgabe:

Entwickeln Sie Ihre Unternehmenskultur!

Schnell, denn alle aktuellen Trends werden Ihrer Firma schwer zusetzen: eine neue Generation von Kunden, der „War for Talents“, die Digitalisierung und die Industrie 4.0. Es geht für Ihre Firma ums Überleben. Denn nie wieder werden Sie sich so langsam verändern wie in den letzten 10 Jahren.



PHASE I:

Wofür gibt es uns?

Starten Sie mit der zentralen Frage nach dem Nutzen Ihrer Firma. Was ist der Sinn der Tätigkeit? Was macht Ihr Haus erfolgreich? Was treibt das Unternehmen an? Wie sollen die Kunden das Unternehmen sehen?

Diese normativen Fragen beantworten Sie gemeinsam auf der ersten Führungsebene. Unterschätzen Sie diese Etappe nicht. Je schneller Sie hier Commitment erzielen, desto grösser ist die Gefahr, dass Einzelne während des Kulturentwicklungsprozesses „ausbüchsen“. Nicht selten sind hier intensive Teamentwicklungsprozesse angeraten. Wechseln Sie nicht in die nächste Phase, wenn Sie sich auf der ersten Ebene nicht vollständig einig sind.

Arbeiten Sie laufend an Ihrer Strategie. Am besten nutzen Sie eine unternehmensweit harmonisierte Strategielandkarte und bereichsindividuelle Steuerungsinstrumente, die alle zentralen Massnahmen beinhalten, welche auf die Hauptkennzahlen, die den Unternehmenserfolg abbilden, einzahlen.

Ebenso wichtig ist die Frage nach den zukünftig notwendigen Kompetenzen auf Führungs- und auf Mitarbeiterebene. Überarbeiten Sie Ihrer Kompetenzmodelle, machen Sie die Kompetenzen messbar und starten Sie individuelle Kompetenzentwicklungsmassnahmen. Überprüfen Sie laufend Ihre Organisation und Ihre Prozesse. Sind diese konsequent auf die Kundenbedürfnisse ausgerichtet?

PHASE II:

Wo stehen wir?

Führen Sie eine Analyse Ihrer zentralen Unternehmenskulturdimensionen durch. Befragen Sie alle Ihre Mitarbeitenden. Achten Sie bei den Auswertungen auf die Stärken und die Schwächen Ihres Hauses. Suchen Sie Subkulturen und werten Sie nach Hierarchie, Geschlecht, Zugehörigkeit und Bereichen aus. Auf www.kulturbefragung.de können Sie sich einen ersten Eindruck über die relevanten Fragen verschaffen. Je heterogener die Antworten, desto mehr Arbeit wartet auf Sie.

Und grundsätzlich:

Achten Sie beim gesamten Kulturentwicklungsprozess auf Wechselseitigkeit. Beziehen Sie, wann immer möglich und sinnvoll, viele Mitarbeitende ein. Sie können das beispielsweise mittels regelmäßiger Befragungen, Kulturbotschafferteams und Talentgruppen tun. Nutzen Sie das Wissen und Können Ihrer gesamten Belegschaft. Wichtig ist, dass es Ihnen gelingt, die entstehenden Erwartungen zu managen, den Veränderungsprozess permanent am Laufen zu halten und selbst glaubhaft und vorbildlich zu agieren.

PHASE III:

Wohin wollen wir?

Betrachten Sie die Zukunft des Unternehmens aus den Perspektiven Ihrer Anspruchsgruppen. Was werden beispielsweise Ihre Eigentümer, Kunden, Mitarbeiter, Zulieferer, Mitbewerber, die Öffentlichkeit etc. zukünftig über Sie sagen? Wo geht es hin? Beschäftigen Sie sich neben der klassischen SWOT auch mit „Destroy-your-business“-Fragestellungen. Zum Beispiel: Wie würden wir unser Unternehmen von aussen angreifen?

Sie sehen: Strategische Unternehmenskulturentwicklung ist ein mittel- bis langfristiger, aufwändiger Prozess, der das gesamte Unternehmen verändert. Wenn Sie Ihrem Unternehmen diesen Veränderungsprozess nicht zutrauen, könnten schwierige Zeiten auf Sie zukommen. Und dann gibt es nur noch eine Lösung:

Anstelle eines Gedankenexperiments schaffen Sie Fakten und im Rückblick werden Sie sagen: „Es war richtig, dort aufgehört zu haben.“

www.rmwconsult.ch



PHASE IV:

Wie gehen wir vor?

Fangen Sie bei den Werten an. Vielleicht macht es Sinn, bereits bestehende und zukünftig gewünschte Werte zu verbinden. Auf jeden Fall sollten Sie diese „Verhaltensleitplanken“ definiert haben. Wie soll es zukünftig hier laufen?